

文化娱乐产业发展战略研究

——华谊兄弟企业管理之我见

周嘉恩

(厦门大学艺术学院, 福建 厦门 361005)

摘 要: 华谊兄弟传媒集团是一个涵盖广告、影视、音乐、发行、艺术设计、建筑、汽车销售、文化经纪、投资等的大型民营企业集团, 目前已成为中国文化产业艺术机构中的领军者, 分析其十几年来发展与经营之道, 对其自身和其他艺术机构乃至中国整个文化娱乐产业的未来发展有着十分重要的参考价值与借鉴意义。

关键词: 华谊兄弟, 企业管理, 影视娱乐

中图分类号: F120.3 **文献标识码:** A **文章编号:** 1673-260X(2013)06-0039-03

1 运营特征分析

1.1 高投入

华谊兄弟于 1994 年成立, 发展历史悠久, 经验积累与资本积累的时间相对较长, 这就使得华谊兄弟拥有着比绝大多数艺术机构相对雄厚的资本、先进的运营设备, 与广泛的人脉与客户资源, 从而为其高投入的运营提供了良好的保障。

1.2 大制作

华谊兄弟创造性的借鉴了西方发达国家的成功艺术机构“大投入、大制作、大产出”的运营模式, 并在这种模式的指导下成功地进行其产品或服务的运营。迄今为止, 华谊已经形成了一种“大制作、大手笔加影视大腕”的影视制作模式^[1], 这为华谊兄弟在国内同行企业的竞争中频频获得成功起到了积极的促进作用。

1.3 专业化

从 1994 年成立至今, 华谊兄弟在其产品或服务的运营过程中始终重视环节方面的专业化: 华谊利用其密集而又大规模的资本投入来实现其产品的规模化生产。华谊对其产品或服务环节进行细分, 实行专业化分工的原则。华谊十分重视产品或服务环节的技术投入, 实行技术先导原则。^[2]

1.4 制度化

华谊兄弟有着一套较为完整的企业管理体系, 不论是资金、设备还是职工、演艺人员, 华谊兄弟都有着相应的管理章程。通过一系列的制度化措施, 华谊兄弟提升了旗下员工们的工作效率, 促进了企业利润的增长。

1.5 创新化

华谊兄弟十分注重产品或服务的创新, 华谊对创新的投入相比国内其他的艺术机构来说也是较多的, 同时, 华谊兄弟在其产品或服务方面创新的同时, 也十分注重企业的

运营模式与管理制度管理等方面的创新, 伴随着我国经济与科技的发展, 华谊对创新的投入势必将继续加强。

1.6 网络化

华谊兄弟凭借其丰富的艺人资源、人脉资源、产品资源以及较为雄厚的财力资源, 迄今为止已经在诸如数字电影、手机媒体、微电影、网络放映等方面取得了一定的突破。在未来, 华谊兄弟必将通过网络渠道来拓展其网络媒体等方面的业务, 这是华谊兄弟在未来继续保持竞争力的必由之路。

2 SWOT 分析

2.1 优势(S)

2.1.1 运营模式较为先进

华谊创造性的借鉴了西方发达国家的成功艺术机构“大投入、大制作、大产出”的运营模式, 并在这种模式的指导下成功地进行其产品或服务的运营。迄今为止, 华谊已经形成了一种“大制作、大手笔加影视大腕”的运营模式, 这为华谊在国内同行企业的竞争中频频获得成功起到了积极的促进作用。

2.1.2 品牌价值不断提升

随着《可可西里》、《天下无贼》、《月牙儿》、《醋溜族》、《天一生水》等十几部影视剧的推出, 使得华谊兄弟早在 2004 年, 便在世界品牌实验室和世界经论坛联合主办的世界品牌大会发布了 2004 年《中国 500 最具价值品牌》排行榜, 以品牌价值 12.25 亿而跻身此榜, 成为入选 500 强中的两只中国电影品牌公司之一^[3]。

2.1.3 人才资源较为雄厚

华谊兄弟目前旗下的知名签约艺人就达四十余位, 与此同时, 华谊兄弟还建立了包括王忠军、王忠磊等在内的国内优秀的娱乐产业创作与管理的团队, 此外, 华谊兄弟目前已经基本建立起了一套较为完整的人才培养机制, 为企业长期服务奠定坚实的人才基础。

2.2 劣势(W)

2.2.1 融资渠道较为单一

受 08 年国际金融危机的影响,华谊兄弟的部分投资者自身资产缩水,对投资华谊兄弟的资金回报信心不足,投资相对比较谨慎,他们对影视作品的投资数量比以往减少不少,这就使得一些影视剧和节目制作单位项目所需的资金不能够及时到位,影响影视剧和节目的进度,间接地对资金的运转造成不利的影响。

2.2.2 缺乏自身放映渠道

根据华谊兄弟官网统计,2011 年华谊兄弟在其他电影院放映仅能获 40%的票房收入^[4]。由此可见,华谊兄弟通过借助其他电影院放映电影的这种放映渠道所取得的利润不高,而自身放映渠道的缺失正是这一问题的关键,如果该问题不能得到有效的解决,这将无疑使得这种低利润的情况持续下去,这对华谊兄弟的发展尤为不利。

2.3 机遇(O)

2.2.1 精品影视剧供给不足

华谊兄弟应针对这一问题,在提升企业资金实力的基础之上,不断扩大生产规模,争取生产出更多的精品影视剧作品,走“精品化”的影视剧发展道路,这是提升华谊兄弟影视剧竞争力的重要途径。

2.2.2 数字化进程加快

数字化的进程加快推动了影片与娱乐节目产出效率的提高,拓宽了华谊兄弟的利润来源渠道,为华谊兄弟指明了其未来可以发展的一个方向。

2.4 挑战(T)

2.4.1 行业政策风险

华谊兄弟这一类的艺术机构受到政府文化部门的监督管制较强,政府文化部门的相关政策往往会对企业的影片与娱乐节目的制作与发行产生重要的影响,因此,能与政府沟通协商能力强的艺术机构就能获得第一手的政策信息,从而能及时的进行产业策略的调整,这无疑将在同行中获得巨大的竞争力。

2.4.2 国际化增速慢的风险

通过我国艺术机构与外国的艺术机构相比可以看出,我国艺术机构起步相对较晚,发展历史相对较短,经验相对国外知名媒体企业而言也较为匮乏,所以我国艺术机构的经营理念、运营模式以及运营措施都与国外传媒企业有很大差距,再加之文化观念上的巨大差异,也就无形中加大了我国艺术机构与国外知名的艺术机构合作的难度。

2.4.3 盗版风险

盗版现象目前在国内十分的严重,相关部门的监管不力和处罚力度不严无形中使得原本就资金短缺的国内艺术机构的电影、电视剧和娱乐节目丧失了相当一部分的收入,这对华谊兄弟为代表的国内企业而言尤为不利。

3 运营管理分析

3.1 人才管理

3.1.1 独特的管理模式

华谊兄弟十分注重旗下人才资源的管理,先后成立了冯小刚工作室、张纪中工作室、康洪雷工作室等导演工作室,张纪中、杨善朴、郝琳等电视剧制片人工作室,与此同时,华谊兄弟还形成了众多主持人工作室、作家工作室、艺人工作室等^[5],让他们专门为华谊兄弟服务,而事业部就是协调管理这些工作室的机构,在模式中起到串联和纽带的作用。

3.1.2 大力培养新人

华谊兄弟对培养新人格外重视,时常通过这些新作来提升华谊兄弟的企业形象。比如,华谊兄弟通过冯小刚的贺岁档电影提升了华谊兄弟的大投入和大制作的影片制作模式的影响力,给世人留下了华谊兄弟的电影是电影中的精品这一形象。通过这些影片也培养出了一些杰出青年演员与导演。比如,通过《士兵突击》而走红的青年演员王宝强;通过电影《可可西里》而走红的青年导演陆川等。

3.2 品牌管理

对于诸如以影视为主的艺术机构而言,影片或电视剧的质量是其核心竞争力,是推动其企业品牌最重要的动力。所以,华谊兄弟从成立伊始就十分注重影视剧的质量,在成立的十几年里,华谊兄弟不间断地推出了一系列高品质影片,如《集结号》、《唐山大地震》等。华谊兄弟依托其自身强大的影片创造力正逐渐形成了中国贺岁档电影市场不可撼动的领先地位,从而就大大提升了华谊兄弟的品牌价值,加速了华谊兄弟这一品牌的成长步伐。

3.3 产品管理

影视与明星资源是诸如华谊兄弟这样的艺术机构长期持续发展的根本所在。所以华谊兄弟从创立之初到现在不断通过签约优秀的演艺人员来推出优秀的电影与节目,例如电影《集结号》、《唐山大地震》以冯小刚担任电影导演,《功夫》以成龙、李连杰、刘亦菲来担任主角等。华谊兄弟期望以此来提升影片与节目的质量与吸引力,获得高额的票房收入,进一步的提升在市场中的影响力。

4 未来总体战略——多元化发展战略

4.1 电影与电视剧

自打华谊兄弟进入电影与电视剧的领域以来,华谊兄弟经过十几年的在这个领域的发展到目前为止已经逐步形成了一条以电影和电视剧为主要企业收益来源的产业链,经调查显示,依靠产业链赚取的利润占了华谊兄弟总利润的百分之六十以上^[6]。所以我认为在未来的几年内,华谊兄弟应继续利用这条产业链的所已经形成优势来获得其主要的收益。

4.2 衍生产品

目前国内的传媒企业在影视剧和节目的发展过程中普遍存在着衍生产品(包括娱乐软件、电影主题公园、电影主题的产品等)不足等问题,而国外的众多知名企业却通过其影视剧和节目的衍生产品而获利颇丰,最典型的例子莫过于

迪斯尼主题公园的风靡了,所以对衍生产品的投入作为一种传媒企业未来发展的趋势未来必将成为新的增值点.

4.3 手机娱乐软件

随着技术的发展和 3G 网络的普及,用户对基于互联网娱乐的需求也将不断增大.华谊应充分意识到手机娱乐软件领域巨大的发展潜力,充分利用自身的平台与技术拓展此类手机娱乐软件业务,争取让手机娱乐软件成为华谊兄弟发展的重要推动力.

5 未来主攻市场——大学生市场

5.1 目标市场分析

如图 9-1 所示,截至 2011 年,在校大学生人数已攀升到 2559 万人^[7],数量巨大的在校大学生给各大艺术机构一个潜力巨大的市场.尽管面临当下通货膨胀的经济总体形势,但是大学生依旧保持着强劲的电影消费势头.如图 9-2 所示,在我国庞大的观影人群中,大学生所在年龄段的观影群体占总观影群体的比例最高,约为 44.1%^[8].在当下,以影视业为主的艺术机构对大学生市场的进军程度并不深入,所以我认为,华谊兄弟若能在此市场中经营得当,其发行的电影在大学生中间很容易就能赢得口碑.

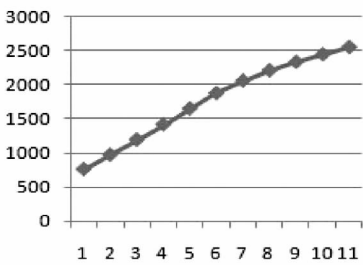
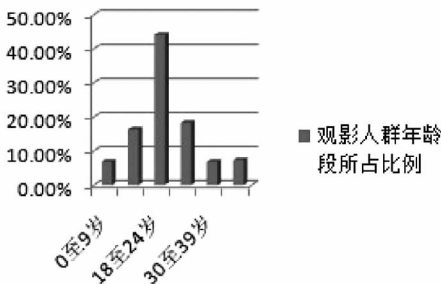


图 5-1

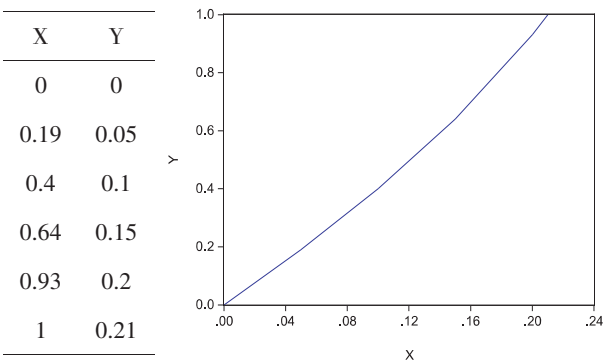


5.2 消费者需求分析

图 5-2

通过在校园内随机对 200 名大学生进行的调查得知,大学生对影片质量(内容和技术等)的重视比例(单位:%)与普通电影或节目在市场平均票价基础上增幅比例(单位:%)之间的关系如下述三图所示.

变量	回归系数	标准误	T 统计量	P 值
X	0.207813	0.008992	23.11136	0.0000
C	0.008885	0.005770	1.539884	0.1984



X:大学生对影片或节目质量(内容和技术等)的重视比例

Y:普通电影或节目在市场平均票价基础上增幅比例

如曲线图所示,通过 EViews 分析得知,大学生对影片质量(内容和技术等)的重视程度比例与普通电影或节目在市场平均票价基础上增幅比例(单位:%)二者成一种显著的正相关关系.随着大学生对影片质量(内容和技术等)的重视程度(单位:%)越来越高,这在某种意义上促进了价格和质量相对较高影片或节目在大学生中所占比例的提高.

6 结语

进入 21 世纪以来,文化产业作为一种新兴产业进入了人们的视野,随着经济的不断发展与科学技术水平的不断提高,文化娱乐产业的巨大经济潜力和迅猛发展势头已经引起了全球众多国家的广泛关注.作为一名文化产业与艺术管理专业的学生,我衷心地希望以华谊兄弟为代表的文化娱乐企业能够在对本国文化的保护与继承的基础之上,不断推陈出新、革故鼎新,走出一条具有中国特色的文化娱乐产业的发展道路.

参考文献:

[1]张诚.腾讯傻帽的背后[J].数字通信,2011(03).
[2]刘亮.华谊兄弟全面发展为哪般[J].Marketing,2009(07).
[3]陈宝莹.品牌——电影的名片[M].上海师范大学,2005.
[4]同前注 9,华谊兄弟 2011 年年度报告.
[5]孟赞彦.“华谊兄弟”发展解读[J].科技信息,2010(07).
[6]同前注 9,华谊兄弟 2011 年年度报告.
[7]<http://www.studentboss.com/html/news/2009-12-21/44893.htm>,2012-6-15.
<http://www.cwan.com/newscenter/jingyanxinde/201105/65839.shtml>,2012-6-15.
<http://www.stats.gov.cn/tjsj/>,2012-6-15.
[8]<http://www.stats.gov.cn/tjsj/>,2012-6-15.
http://blog.sina.com.cn/s/blog_3fc5d7e30100pyic.html,2012-6-15.